



**IPG** Politécnico  
da Guarda  
Polytechnic  
of Guarda

## Mestrado em Sistemas Integrados de Gestão

Proposta de Sistema de Gestão da Qualidade:  
Futuro Sustentável da ULS da Guarda

Marta Filipa Melo Monteiro

junho | 2017



Escola Superior  
de Tecnologia  
e Gestão



ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO  
INSTITUTO POLITÉCNICO DA GUARDA

# PROPOSTA DE SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE: FUTURO SUSTENTÁVEL DA ULS DA GUARDA

---

ESTÁGIO PROFISSIONALIZANTE PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE  
MESTRE EM SISTEMA INTEGRADOS DE GESTÃO (AMBIENTE,  
QUALIDADE, SEGURANÇA E RESPONSABILIDADE SOCIAL)

MARTA FILIPA MELO MONTEIRO

Junho, 2017





ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO  
INSTITUTO POLITÉCNICO DA GUARDA

# PROPOSTA DE SISTEMA DE GESTÃO DE QUALIDADE: FUTURO SUSTENTÁVEL DA ULS DA GUARDA

---

ESTÁGIO PROFISSIONALIZANTE PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE  
MESTRE EM SISTEMA INTEGRADOS DE GESTÃO (AMBIENTE,  
QUALIDADE, SEGURANÇA E RESPONSABILIDADE SOCIAL)

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Doutora Rute Maria Abreu  
Coorientador: Prof. Doutor Adilson Adérito da Silva

MARTA FILIPA MELO MONTEIRO

Junho, 2017



## **FICHA DE IDENTIFICAÇÃO**

**Estagiário:**

Marta Filipa Melo Monteiro, N° 1011608.

**Estabelecimento de Ensino:**

Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico da Guarda.

**Mestrado em:**

Sistema Integrado de Gestão (Ambiente, Qualidade, Segurança e Responsabilidade Social)

**Local de Estágio:**

ULS da Guarda.

**Morada de Estágio:**

Parque da Saúde - 6300-749, Guarda.

**Datas de Início do Estágio:**

dezembro 2015

**Datas de Fim do Estágio:**

maio de 2017

**Supervisor de Estágio Curricular na Instituição:**

Dr.º José Calado

**Orientadora de Estágio Curricular na ESTG-IPG:**

Profª. Doutora Rute Abreu.

**Coorientador de Estágio Curricular na ESTG-IPG**

Prof. Doutor Adérito Adilson da Silva

**Área de investigação:**

Qualidade



## **Dedicatória**

Para minha mãe,  
sem ela estes desafios seriam impossíveis de alcançar.



## **Agradecimentos**

Nos desafios na vida é importante sentirmos o apoio, a motivação e a crença dos que estão connosco ao longo do caminho. Por isso, com o fim do trabalho vem também o momento de agradecer.

À minha Orientadora, Professora doutora Rute Abreu, pela paciência hercúlea de trabalhar comigo, pelas diretrizes sempre válidas, o foco que sempre me transmitiu e por me receber sempre com um sorriso quando tudo o resto ia desabar.

Ao meu Coorientador, Professor doutor Aderito Silva que veio de longe para a defesa e que lhe estou reconhecida pelo seu *know how*.

Ao meu Supervisor na ULS da Guarda, Enfermeiro José Calado, por toda a colaboração, disponibilidade, confiança depositada e por me propor desafios que me levaram sempre à melhoria.

A todos os elementos que conheci na ULS da Guarda, por toda a colaboração, compreensão e pelo afeto com que sempre me acolheram ao longo destes meses.

À minha mãe, pela paciência, amor e dedicação.

Aos meus amigos, cada um à sua forma sempre foram o meu suporte e apoio, obrigada pelo otimismo e por me terem ajudado a manter a minha sanidade nas horas mais difíceis.

Ao Daniel, pela motivação e tenacidade.

A todos, o meu obrigada.

## RESUMO

A Qualidade na área da Saúde enfrenta paradigmas mais exigentes, quer ao nível das expectativas dos utentes e profissionais da área da Saúde, quer ao nível da segurança dos cuidados prestados. Assim, para atender a estes paradigmas, as organizações na área da saúde devem (re)posicionar-se estrategicamente, adequando a sua estrutura e os processos internos, de modo a atingir os objetivos preconizados e a melhoria no seu desempenho.

O objetivo do presente estágio profissionalizante foi o planeamento de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), para a ULS da Guarda, suportado na Norma NP EN ISO 9001: 2015 (IPQ, 2015a), tendo o seu futuro sustentável como estratégia.

No que concerne à metodologia utilizada neste relatório, foram utilizados dois métodos complementares: análise teórica e análise empírica. Deste modo, numa primeira análise desenvolve-se a revisão bibliográfica que suporta esta investigação referente às áreas da gestão da qualidade e da saúde. Na segunda análise que é empírica planeou-se e implementou-se um Sistema de Gestão da Qualidade aplicado a um estudo de caso, segundo a metodologia defendida por Yin (2012), de estágio profissionalizante no Gabinete de Gestão da Qualidade da ULS da Guarda.

A ULS Guarda enfrenta, atualmente, desafios complexos decorrentes da sua envolvente, com fortes restrições financeiras, dada a responsabilidade social enquanto Entidade Pública e que influencia claramente o seu comportamento estratégico. Desta forma, é relevante a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade, que cria uma cultura organizacional assente nos princípios de segurança na saúde internacionais, contribuindo para a sua sustentabilidade e a melhoria das condições de vida e de segurança dos utentes e a satisfação dos profissionais, aumentando o seu reconhecimento nacional.

**Palavras-chave:** Gestão da Qualidade, Qualidade em Saúde, Sistema de Gestão da Qualidade

**JEL Classification:** M11 Business Administration

## ABSTRACT

The Quality in the Health area faces more demanding paradigms, both in terms of the users and professionals expectations in the Health area and, in terms, of the safety of the care provided. Thus, in order to meet these paradigms, health organizations must (re)position themselves strategically, adapting their structure and internal processes, in order to achieve the goals set and improvement of their performance.

The objective of the present professional training internship was the planning of a Quality Management System (QMS), for the ULS of Guarda, supported by the norm NP EN ISO 9001: 2015 (IPQ, 2015a), and its future is sustainable as a strategy.

Regarding the methodology used in this report, two complementary methods were used: theoretical analysis and empirical analysis. Thus, in a first analysis the bibliographic review that supports this investigation regarding the areas of quality and health management is developed. In the second empirical analysis, the Quality Management System was applied to the case study, according to the methodology defended by Yin (2012), of the professional training internship in the Quality Management Office of ULS of Guarda.

ULS of Guarda currently faces complex challenges arising from its surroundings, with strong financial constraints, given its social responsibility as a Public Entity and that clearly influences its strategic behavior. In this way, it is relevant to implement a Quality Management System, which creates an organizational culture based on the principles of international health security, contributing to its sustainability and improving the living conditions and safety of users and the satisfaction of their national recognition.

**Key words:** Quality Management, Quality in Health, Quality Management System

**JEL Classification:** M11 Business Administration

## ÍNDICE

	Pág.
Glossário de Siglas .....	xiii
Índice de Figuras .....	xv
Índice de Quadros .....	xvi
 Introdução .....	 3
 PARTE I - ANÁLISE TEÓRICA .....	 7
 Capítulo 1. Gestão da Qualidade .....	 9
1.1    Enquadramento .....	9
1.2    Conceptualização da Qualidade .....	9
1.3    Sistemas de Gestão da Qualidade .....	16
1.4    Normas da Qualidade .....	19
1.5    Certificação e Acreditação .....	23
1.6    Considerações finais .....	25
 Capítulo 2 - Qualidade em Saúde .....	 27
2.1    Enquadramento .....	27
2.2    Influência da Qualidade no Setor da Saúde .....	27
2.3    A Qualidade no Serviço Nacional de Saúde .....	29
2.4    Gestão Clínica .....	30
2.5    Governança Clínica .....	31
2.6    Acreditação em Saúde .....	34
2.7    Gestão do risco em saúde .....	37
2.8    Considerações Finais .....	51

PARTE II - ANÁLISE EMPÍRICA .....	53
Capítulo 3 - Unidade Local de Saúde (ULS) da Guarda .....	55
3.1 Enquadramento .....	55
3.2 Evolução histórica.....	56
3.3 Organização Interna .....	57
3.4 Missão, Visão e Valores .....	61
3.5 Partes interessadas .....	63
3.6 Análise SWOR.....	68
3.7 Abordagem baseada no Risco.....	70
3.8 Considerações finais .....	71
Capítulo 4 - Planeamento do Sistema de Gestão da Qualidade.....	73
4.1 Enquadramento .....	73
4.2 Proposta SGQ .....	73
4.3 Sistema de Gestão de Qualidade do Gabinete de Gestão da Qualidade .....	76
4.4 Auditorias internas .....	87
4.5 Considerações finais .....	88
Conclusões.....	91
Referências Bibliográficas.....	97
Índice de Apêndices .....	109